

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегічний аналіз підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», м. Київ)

Студентки 3 курсу 9-с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Бондаренко
Євгенії Ігоріни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА | 5 |
| 1.1 Сутність і етапи стратегічного аналізу підприємства..... | 5 |
| 1.2 Інструментарій стратегічного аналізу підприємства..... | 8 |
| РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» | 13 |
| 2.1. Діагностика зовнішнього середовища підприємства..... | 13 |
| 2.2. Ідентифікація стратегічних можливостей підприємства..... | 24 |
| 2.3. SWOT-аналіз підприємства..... | 29 |
| РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» | 34 |
| 3.1. Вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства..... | 34 |
| 3.2. Реалізація бізнес-стратегії підприємства..... | 38 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 46 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 48 |
| ДОДАТКИ | 53 |

ВСТУП

Актуальність дослідження даної теми полягає у важливості застосування методів стратегічного аналізу, завдяки яким в першу чергу визначаються можливості підприємства, проводиться оцінювання його зовнішнього та внутрішнього середовища з намірами довгострокової перспективи, проходить обґрунтування системи стратегій, що спрямовуються на усилення позицій підприємства на ринковому середовищі та зменшення або подолання наявних загроз.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є визначення типу середовища підприємства, об'єктів стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень, методів та моделей діагностики середовища самого підприємства, особливостей розвитку, а також визначення ключових факторів успіху підприємства, оцінювання ризиків і ступеня нестабільності зовнішнього середовища, проведення стратегічної діагностики середовищ підприємства та розробка механізмів стратегічного аналізу фінансової стійкості для обґрунтування та прийняття вірних управлінських рішень.

Для досягнення встановленої мети були заплановані наступні **завдання** дослідження:

- визначити сутність і етапи стратегічного аналізу підприємства;
- описати інструментарій стратегічного аналізу підприємства;
- здійснити діагностику зовнішнього середовища ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»;
- ідентифікувати стратегічні можливості ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»;
- здійснити SWOT-аналіз ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»;
- обґрунтувати стратегічний напрямок розвитку ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»;
- обґрунтувати заходи з реалізації бізнес-стратегії ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС».

Об'єктом дослідження є зовнішнє та внутрішнє середовище ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» (м. Київ).

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні питання стратегічного аналізу підприємств.

Методи дослідження. В даному дослідженні використані загальнонаукові методи дослідження (аналіз і синтез, експертний, порівняльний) та спеціальні методи стратегічного аналізу (STEPLE, VRIO, SWOT).

Інформаційна база дослідження: наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, бухгалтерська та фінансова звітність ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», науково-інформаційні ресурси з Інтернет мережі.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління досліджуваного підприємства можуть бути використані в ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» та інших підприємствах даного виду економічної діяльності.

Структура випускної кваліфіційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел та додатків. Випускна кваліфікаційна робота містить 60 сторінок, в т.ч. основний зміст на 46 стрінках, список використаних джерел на 5 сторінках і додатки на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і етапи стратегічного аналізу підприємства

Визначення сутності стратегічного аналізу підприємства як етапу стратегічного планування слід розпочати з наукового поняття «стратегічне управління», утвореного від терміна «стратегія», під яким найчастіше розуміють багатоплановий процес управління, в межах якого впроваджуються та розробляються всі стратегії на підприємстві, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей організації. Сам термін «стратегія», котрий до речі іноді означає «хитрість», вперше почали використовувати в економіці, а точніше для визначення одного з управлінь комерційним підприємством ще в 1962 році.

Значення терміну «стратегія підприємства» полягає в створенні генерального плану або моделі дій для підприємства на ринку, що розробляється на основі творчих науково обґрунтованих підходів до прийняття стратегічних рішень і призначений для досягнення стратегічних цілей. Також сама концепція стратегічного управління є гарним підґрунтям для стратегічного мислення [48].

Узагальнюючи визначення терміну «стратегія» можна відзначити такі її основні риси:

- стратегія – це ретельно розроблений план майбутніх дій, спрямованих на досягнення цільових результатів;
- формування стратегії включає розподіл ресурсів;
- формуванню стратегії передуює сканування зовнішнього та внутрішнього середовища компанії;
- формування стратегії – це вибір пріоритетних напрямків функціонування на довгостроковий період.

Загалом існує декілька різних підходів у розвитку стратегічного управління, що можуть відрізнятись між собою не тільки за кількістю і деталізацією сутності етапів, а ще й за їх послідовністю. Але не дивлячись на досить обширну кількість наукових підходів для визначення етапів стратегічного управління існують основні етапи процесу, а саме: формування стратегії; її реалізація; оцінювання результатів реалізації стратегії (за цими даними потім можливе коригування проведення якогось з вище зазначених етапів).

Автор [27] зазначає наступне визначення поняття стратегічний аналіз – «Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, що можуть вплинути на економічне становище та конкурентну позицію організації (у т.ч. підприємства) у перспективі, а також шляхів досягнення її (його) стратегічних цілей. Стратегічний аналіз у процесі прийняття стратегічних рішень на підприємстві поділяють на дві частини – аналіз зовнішнього середовища та управлінський (або внутрішній) аналіз. Цей поділ обумовлений тим, що проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища є функцією маркетингу і за нього, як правило, відповідає служба маркетингу або комерційний відділ підприємства. Функції внутрішнього стратегічного аналізу можуть виконувати працівники різних підрозділів (планово-економічного відділу, бухгалтерії чи служби аудиту тощо)».

Стратегічний аналіз є інструментом обґрунтування стратегічних рішень, який враховує внутрішні можливості підприємства та стан зовнішнього середовища. Більшість експертів стратегічного менеджменту розрізняють зовнішнє та внутрішнє середовище організації [47]. Зовнішній стратегічний аналіз передбачає дослідження макро- та конкурентного середовища функціонування підприємства. Основними напрямками дослідження при проведенні зовнішнього та конкурентного аналізу є: аналіз конкурентів; визначення конкурентної позиції підприємства в окремих сегментах ринку; маркетинговий аналіз; аналіз ринку ресурсів та технологій; ситуаційний аналіз

впливу політичних, соціальних, географічних, правових факторів на поточну стратегію та перспективи розвитку організації.

Процедури внутрішнього аналізу забезпечують діагностику стратегічного потенціалу в межах поставленої мети, оцінку ефективності обраних конкурентних стратегій, обґрунтування найбільш раціональних шляхів досягнення поставлених стратегічних цілей. У процесі внутрішнього стратегічного аналізу встановлюється відповідність системи управління, рівня кваліфікації персоналу та достатність ресурсів цільовим вимогам і завданням, тобто аналізуються фактичний і необхідний потенціал організації для досягнення обраної стратегії.

Внутрішній аналіз у системі стратегічного управління проводиться за такими основними напрямками та етапами:

- 1) оцінювання раціональності організаційної структури;
- 2) діагностика ресурсного потенціалу та ефективності його використання;
- 3) аналітичне обґрунтування найбільш раціональних способів використання ресурсного потенціалу;
- 4) аналіз кадрового потенціалу;
- 5) діагностика фінансового стану та його ділової активності;
- 6) аналіз ефективності обраних фінансової, операційної та маркетингової стратегій;
- 7) визначення якості менеджменту [28].

Зміст стратегічного аналізу процесу управління полягає у використанні специфічних методів і прийомів, що дозволяють діагностувати потенційні та наявні загрози підприємства, виявити можливості підприємства у поліпшенні управління ним. Об'єктом стратегічного аналізу процесу управління виступає підприємство в цілому як відкрита управлінська система, а також форми та види його діяльності. Доречі, проведення стратегічного аналізу розвиває в менеджерів здатність до стратегічного мислення і тим самим створює основу для впровадження в організацію концепції стратегічного управління.

Механізм здійснення стратегічного аналізу можна визначити як сукупність елементів, які забезпечують організаційну основу процесу його проведення. Основними його елементами є: завдання, інструментарій, інформаційне забезпечення, норми та правила, етапи здійснення, суб'єкти стратегічного аналізу тощо. Зазвичай, конкретно обрані елементи механізму стратегічного аналізу залежать від мети його здійснення. Тому на основі дослідженої наукової літератури було розроблено алгоритм здійснення стратегічного аналізу на підприємстві. Стратегічний аналіз процесу управління підприємством передбачає проходження трьох основних етапів, які визначають алгоритм основних елементів механізму його здійснення (Додаток 1).

1.2 Інструментарій стратегічного аналізу підприємства

Карта стратегічних груп – схематичне зображення на двовимірній площині структури галузі у розрізі груп підприємств-конкурентів, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних конкурентних переваг та однаковими методами, здійснюючи аналогічні стратегії з використанням аналогічних ресурсів.

Карта стратегічних груп конкурентів будується з виявлення організацій (підприємств), які є найближчими конкурентами досліджуваної організації, тобто. входять в одну стратегічну групу, а також їх позицій, вона доповнює та конкретизує відомості про галузеву конкуренцію. Карта є корисним способом графічного відображення конкуренції у галузі, що дозволяє бачити, як змінюється галузь або які тенденції можуть на неї впливати [50]. На цьому малюнку розмір кіл приблизно відповідає частці ринку кожної групи конкурентів.

Модель STEPLE – аналізу один із методів (інструментів) аналізу далекого оточення, що дозволяє виявляти можливості та загрози по відношенню до аналізованого об'єкту (підприємству, проекту, напрямку

діяльності). STEPLE – аббревіатура назви факторів: соціальних (Social), технологічних (Technological), економічних (Economic), політичних (Political), правових (Legal) та екологічних (Environmental). Під дальнім оточенням ми тут розуміємо макрооточення, характерне тим, що ми не можемо впливати на нього та керувати ним.

Модель аналізу 5 сил конкуренції була описана Майклом Портером у 1979 році. Майкл Портер за допомогою п'яти структурних одиниць, властивих кожній галузі, описав способи формування конкурентної переваги та довгострокової прибутковості товару, а також способи, за допомогою яких компанія у довгостроковому періоді може утримувати свою прибутковість та зберігати конкурентоспроможність [29].

Метою розробки стратегії є адаптація до конкурентного середовища. Проте, досі зустрічається надто вузький погляд на конкуренцію. У цьому інтенсивну конкуренцію у галузі не можна розглядати як випадкове збіг обставин, ні як невдачу [29].

Теорія конкуренції Майкла Портера говорить про те, що на ринку є п'ять рушійних сил, які визначають можливий рівень прибутку на ринку. Кожна сила в моделі Майкла Портера є окремим рівнем конкурентоспроможності товару:

- ринкова влада покупців;
- ринкова влада постачальників;
- загроза вторгнення нових учасників;
- небезпека появи товарів – замінників;
- рівень конкурентної боротьби чи внутрішньогалузева конкуренція [30].

Майкл Портер вважав, що ці елементи ринку є рушійними силами ринкової конкуренції, що й лягло в назву моделі – модель п'яти сил конкуренції за Портером (Додаток 3) [30].

Бенчмаркінг – це аналіз найкращих світових практик у певній галузі, аналіз конкурентів, пошук найкращих пропозицій на ринку, які компанія може використовувати у власних процесах. Простими словами, бенчмаркінг постає

як порівняльний аналіз, коли бізнесу необхідно змінювати власні напрями у процесі виявлення нових потреб користувачів їхньої продукції.

Головним завданням бенчмаркінгу – це вивести компанію на новий рівень і зробити її більш конкурентоздатною. Бенчмаркінг виконує такі завдання: порівняльний аналіз із компанією-лідером в області, аналіз усіх конкурентів, виявлення потенціалу власної компанії, роадмап досягнення цілей, побудова стратегії.

Бенчмаркінг формується на чотирьох принципах:

1. Достовірність – фактичні показники;
2. Взаємність – співпраця з партнерами;
3. Вимірювання – всі показники повинні підлягати конкретним вимірам;
4. Аналогія — порівняльні процеси мають бути схожими.

Види бенчмаркінгу зводяться до одного функціоналу – аналіз та порівняння компанії та її конкурентів. З основних видів бенчмаркінгу можна виділити 2, які діляться більш вузькі підвиди [52]: внутрішній і зовнішній.

Внутрішній бенчмаркінг – порівнюються показники всередині однієї компанії:

- бізнес-процеси – порівняння процесів та запровадження кращих практик;
- історичний – порівняння результатів компанії за попередні періоди і сьогодення;
- загальний – порівняння показників одного підрозділу з іншим.

Зовнішній бенчмаркінг – порівняння компанії з конкурентами:

- конкурентний – порівняння діяльності своєї компанії з конкурентами;
- стратегічний – SWOT-аналіз компаній-партнерів;
- синергетичний – застосування позитивного досвіду з будь-якої подібної галузі;
- функціональний – порівняння компанії з однієї галузі.

VRIO аналіз є частиною методологічного набору стратегічного аналізу.

Він передбачає аналіз ресурсів та можливостей компанії для визначення

потенціалу, здатного перетворитися на стійку конкурентну перевагу. VRIO-аналіз сфокусований, в основному, на внутрішньому ресурсі та можливості організації.

VRIO означає: V (Value) – цінність, R (Rarity) – рідкість, I (Imitability) – складність імітації, O (Organization) – організація [51].

Аналіз використання ресурсів для створення конкурентної переваги розпочав Біргер Вернерфельт у 1984 році (модель RBV – ресурсна теорія фірми). Пізніше, в 1991 році, професор стратегічного менеджменту Джей Барні трансформував RBV на VRIO-аналіз, який компанії проводять і сьогодні. VRIO аналізує ресурси та можливості організації. Як правило, аналізуються такі аспекти:

1. Фінансові ресурси (власні кошти, доступ до фінансування);
2. Людські ресурси (навички, знання, контакти);
3. Матеріальні ресурси (інструменти, матеріали, обладнання);
4. Нематеріальні ресурси (бренд, інтелектуальна власність).

SWOT аналіз (переклад з англ. swot analysis) – один із найефективніших інструментів у стратегічному менеджменті. Сутність SWOT аналізу полягає в аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів компанії, оцінці ризиків та конкурентоспроможності товару в галузі. Метод SWOT аналізу – універсальна методика стратегічного менеджменту. Об'єктом SWOT аналізу може стати будь-який продукт, компанія, магазин, завод, країна, заклад освіти і навіть людина.

Розшифровка абревіатур SWOT аналізу: Strengths, Weaknesses, Opportunities, T=Threats. (Додаток 4). Часто компанії проводять SWOT аналіз як свого товару, а й продукції конкурентів, оскільки цей інструмент дуже наочно систематизує всю інформацію про внутрішньому і зовнішньому середовищі будь-якої організації.

Переваги SWOT аналізу полягають у тому, що він дозволяє досить просто, у правильному розрізі поглянути на становище компанії, товару чи

послуги у галузі, і тому є найпопулярнішим інструментом в управлінні ризиками та прийнятті управлінських рішень.

Результатом проведення SWOT аналізу підприємства є план дій із зазначенням термінів виконання, пріоритетності виконання та необхідних ресурсів на реалізацію. Періодичність SWOT аналізу. Рекомендується проводити SWOT аналізу мінімум 1 раз на рік у рамках стратегічного планування та при формуванні бюджетів. SWOT аналіз дуже часто є першим кроком бізнес-аналізу при складанні маркетингового плану [6].



РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

2.1. Діагностика зовнішнього середовища підприємства

ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» знаходиться за адресою Україна, 02091, місто Київ, вул. Тростянецька, буд. 6 Г. Підприємство надає послуги з організації корпоративних презентацій, а також презентацій нових технологій та фінансових продуктів. Сектори спеціалізації ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» в Україні наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка кількості консультаційних проектів ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» за 2020-2021 рр.

| Галузі проектів | 2020 рік / кількість проектів | 2021 рік / кількість проектів | Абсолютне відхилення+/- 2021/2020 |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| 1 | 3 | 4 | 5 |
| Проекти в сфері роздрібної торгівлі, консультативні, купівельної поведінки і мотивації | 39 | 45 | 6 |
| Стейкхолдер менеджмент | 12 | 10 | -2 |
| Консультативні проекти в сфері створення нових продуктів | 22 | 26 | 4 |
| Консультативні проекти в галузі брендів і комунікацій | 14 | 21 | 7 |
| Консультативні проекти в сфері банківського сектору | 16 | 19 | 3 |
| Проведення конференцій і форумів | 21 | 29 | 8 |
| Проведення навчальних тренінгів і семінарів | 28 | 34 | 6 |

Найбільше консультативних проектів ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» у 2021 році було зростання в галузі комунікацій та брендів, слід зазначити, що

саме на другому місці є консультаційні проекти в сфері купівельної поведінки, роздрібною торгівлі та мотивації.

Підприємство – це відкрита система, і його розвиток залежить від факторів зовнішнього середовища, які чинять на нього безперервний тиск. Фактори зовнішнього середовища можуть чинити, як прямий, так і не прямий вплив, що призводить до зміни стану економічної безпеки ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС». При діагностиці факторів зовнішнього середовища які впливають на його систему економічної безпеки, отримані результати дозволить проаналізувати та підвищити ефективність керівництва і працівників, попередити можливі загрози і ліквідувати наслідки негативного впливу.

Визначення впливу зовнішнього середовища буде доцільно розпочати з оцінки чинників непрямого впливу, таких як: економічні умови, міжнародні фактори, законодавство та урядові акти, систему цінностей та рівень культури в суспільстві, технологічні системи, цінностей та рівень культури в суспільстві, демографічні, екологічні та інші фактори.

PEST-аналізом, у світовій економічній науці, називається аналіз основних факторів зовнішнього середовища PEST-аналізом, його мета виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», а також передбачити динаміку впливу цих факторів [13].

Через нестабільне економічне середовище в Україні вплив на малі та середні підприємства, які чинять фактори зовнішнього середовища все більше демонструє негативний відтінок та зменшує можливості для їх нормального функціонування і розвитку. Через низьку платоспроможність населення, підвищення ціни на ті чи інші товари та вироби призводить до істотного зниження їх споживання. Можна констатувати, що українці мають низьку купівельну спроможність. Ріст інфляції негативно впливає на закупівельну ціну матеріалів необхідних для виготовлення продукції.

Одним з несприятливих моментів в політико-правовому середовищі, яке також тисне на підприємство є великий податковий тиск, а виплати податків

несумірні з можливостями підприємств. Такі умови закріплені законодавством, що безперечно не стимулює ріст рентабельності.

Так само і політична ситуація в Україні не може не впливати на стан справ підприємства несучи, як прями, так і опосередкований вплив. Саме через прийняті політичними елітами рішення, в останній час з'являється все більше. Невизначеності, що впливає на зменшення рівня попиту до продукції підприємства.

Демографічне середовище має незначний вплив на діяльність підприємства. Це відбувається тому, що цей чинник тісно пов'язаний з економічним чинником який має більш значний вплив на досліджуване підприємство. Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» подано у табл. 2.2, а шкала за якою проведена оцінка відображена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

| Група факторів | Фактор | Оцінка спрямованості впливу фактору (+1-1) | Оцінка впливу факторув балах (0-3) | Загальна оцінка впливу фактору в балах | Вірогідність змін | Прогнозовані тенденції змін | Результуючий фактор прогнозу змін |
|----------------|---|--|------------------------------------|--|-------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| Економічні | Розвиток економіки | - | 3 | -3 | 1 | + | +1 |
| | Розвиток Невиробництва номенклатури товарів | + | 2 | +2 | 1 | - | -1 |
| | Стан бюджету | - | 1 | +1 | 2 | + | +2 |
| | Темп інфляції | - | 3 | -2 | 2 | + | +1 |
| | Рівень безробіття | - | 2 | -2 | 1 | - | -1 |
| | Рівень податкових ставок | - | 1 | +1 | 2 | + | +2 |
| | Рівень доходів населення | - | 2 | -1 | 2 | + | +2 |
| Загалом: | | | | -7 | | | +2 |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|----|----|---|----|
| Політичні | Рівень політичної стабільності в суспільстві | - | 1 | -3 | 2 | - | +1 |
| | Сила лобістських груп | - | 2 | -2 | 1 | - | -1 |
| | Напрямок розвитку політичної системи | - | 2 | +2 | 2 | + | +1 |
| | Ступінь підтримки урядової програми розвитку | - | 2 | -2 | 2 | + | +2 |
| Загалом: | | | | -5 | | | +4 |
| Правові | Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства | - | 2 | -2 | 2 | + | +2 |
| | Загалом: | | | | -2 | | +2 |
| Демографічні | Чисельність населення | + | 2 | +1 | 2 | - | -1 |
| | Рівень народжуваності | - | 1 | -1 | 1 | + | -1 |
| Загалом: | | | | +1 | | | -2 |
| Науково-технічні нововведення | У сфері товарів | + | 2 | +1 | 2 | + | +2 |
| | У сфері технологій | + | 1 | +1 | 2 | + | +2 |
| | У сфері менеджменту | + | 2 | +2 | 2 | + | +2 |
| Загалом: | | | | +5 | | | +6 |
| Соціально-культурні | Рівень освіти | + | 1 | +1 | 2 | + | +2 |
| | Соціальні умови життя | - | 1 | -1 | 2 | + | +2 |
| | 3. Рівень культури населення | - | 1 | -1 | 1 | + | +1 |
| Загалом: | | | | +2 | | | +5 |

У зв'язку з впливом низки вагомих соціально-політичних, економічних змін, які відбуваються в Україні на економічне середовище, а також факторів, впливу, які вони породжують на розглянутого підприємства, можна констатувати, що наразі на ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» найбільш інтенсивну дію спричиняють політична нестабільність, інфляція, законодавчі обмеження та податковий тиск.

При аналізі та опрацювання інформації, що стосується впливу зовнішніх факторів, отримані дані було систематизовано і визначено групи факторів які

чинять негативний та позитивний вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 2.3

Шкала оцінки спрямованості впливу і ступеня впливу зовнішніх факторів на підприємство

| Бал | Характер впливу |
|-----|------------------------|
| | Спрямованість впливу |
| + | позитивний |
| - | негативний |
| | Ступінь фактору впливу |
| 3 | вплив сильний |
| 2 | вплив помірний |
| 1 | вплив слабкий |
| 0 | відсутність впливу |

За результатами аналізу, можна відзначити, що негативний вплив на стан підприємства можуть мати такі зовнішні фактори, як: конкурентні; економічні; політичні, зважаючи на те, що ці фактори є факторами некерованого впливу. В свою чергу при позитивному характері дії даних чинників, їх результуючий показник може мати досить сприятливий вплив на перспективи розвитку підприємства, так за результатами дослідження, виявилось, що фактор впливу постачальників на роботу підприємства має позитивний характер [14].

Здійснено аналіз впливу факторів маркетингового середовища на діяльність ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС». Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» проведемо за допомогою СТЕР-аналізу (табл. 2.4). Така оцінка була здійснена спеціалістами відділу маркетингу та реклами експертами за наступними критеріями: спочатку оцінка важливості фактору 3 –вплив сильний, 2 –вплив помірний; 1 –вплив; оцінка слабкий, «-»– негативна спрямованість (загроза), спрямованості впливу «+»– позитивна спрямованість.

Таблиця 2.4

Аналіз впливу факторів маркетингового середовища на діяльність ТОВ
«ПЕНТХАУС ОФІСЕС».

| Групи факторів | Події та фактори | Знак впливу | Вага | Бали | Важливість фактору |
|----------------|--|-------------|-------|------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Політичні | 1. Державне регулювання конкуренції в галузі | + | 0,00 | 3 | 30,00 |
| | 2. Антимонопольне законодавство | + | 3,33 | 1 | 3,33 |
| | 3. Корупція | - | 6,67 | 2 | -13,33 |
| | 4. Законодавство з охорони навколишнього середовища | - | 6,67 | 2 | -13,33 |
| Економічні | 5. Фінансові умови інвестування та залучення дод. коштів на ринку капіталів | - | 10,00 | 3 | -30,00 |
| | 6. Зниження зростання добробуту населення в зв'язку з кризою, зниження купівельного попиту | - | 10,00 | 3 | -30,00 |
| | 7. Зміна рівня інфляції | - | 3,33 | 1 | -3,33 |
| | 8. Зміна процентної ставки і курсу іноземної валюти | - | 6,67 | 2 | -13,33 |
| Соціальні | 9. Зміна в податковому законодавстві | - | 6,67 | 2 | -13,33 |
| | 10. Демографічне зростання | + | 6,67 | 2 | 13,33 |
| Технологічні | 11. Рівень безробіття | - | 10,00 | 3 | -30,00 |
| | 12. Швидкість оновлення послуг, джерела ідей | + | 3,33 | 1 | 3,33 |
| | 13 Тенденції моди | + | 6,67 | 2 | 13,33 |
| | 14 Поява нових стандартів в технологіях, обладнанні, матеріалах | + | 3,33 | 1 | 3,33 |
| | 15 Зростання світових цін на сировину і матеріали, яке впливає на збільшення зростання цін | - | 6,67 | 2 | -13,33 |
| Всього | | | 30 | | -93,33 |

Отже, аналізуючи таблицю, можна побачити, що коефіцієнт переваги зовнішнього середовища складає $= 66,65 / -159,98 = -0,42$.

Тобто, робимо висновок, що саме зовнішнє середовище може надавати нейтральний вплив на діяльність всього підприємства, в ситуації зміщення в бік негативного впливу фактору.

Отже, в результаті аналізу, робимо висновок, що на діяльність компанії під впливом таких факторів:

- ріст цін сировини, - один з найбільш істотних ризиків для організації;
- низька платоспроможність у населення, що пов'язана з економічною кризою в країні, а також рівень безробіття;
- рівень інфляції та його зростання, дуже негативно позначається на діяльності підприємства в цілому. Інфляція сильно зменшує грошові надходження всього підприємства, а також сильно впливає на підприємство необхідних резервів та накопичень, через це є оперативна необхідність вчасно використовувати кошти;
- постійні зміни в податковому законодавстві, додаткові штрафи за податкові правопорушення;

Отже, пропонуємо проаналізувати мікросередовище підприємства ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС». Проаналізуємо основних конкурентів ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС». Для аналізу конкурентного середовища підприємства ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», пропонуємо використати модель п'яти конкурентних сил.

Отже, конкурентний тиск постачальників. Конкурентний вплив з боку постачальників незначний, оскільки ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» – компанія, яка надає тільки свої власні послуги.

Сила впливу споживачів послуг ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» значно велика, оскільки існує багато реалізаторів подібної послуги, ціна не дуже відрізняється, тому, споживачу не дуже важко змінити продавця і стати клієнтом іншої компанії. В такому випадку, підприємству необхідно боротися практично за кожного клієнта, споживач може вирішити відмовитися від

продукції та послуг без суттєвих витрат для себе та просто обрати інше підприємство.

Щодо конкуренції між учасниками галузі ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», слід зазначити, що основними конкурентами ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» на ринку подібних консультативних послуг м. Києва є: ТОВ «Агентство Бізнес Рішень», ТОВ «Тейлор Нельсон Софрез Україна», ТОВ «Маркетинг Консалтинг Груп», ТОВ «Септіма Консалтинг», Українська Консультаційна Ліга UKL, Інформаційно-маркетинговий центр, TNS Україна

Також, важливим є конкуренція з боку виробників послуг-замінників з інших галузей, таких не має, оскільки послуги даної галузі замінити дуже складно іншими послугами, навіть не можливо. В такому випадку, конкуренція для ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» з боку появи послуг-замінників звісно відсутня.

Також, слід зазначити, загрозу з боку нових конкурентів у галузі, а саме можливість появи нового конкурента в цій галузі може залежить від таких факторів: вхідного бар'єру та реакції діючих на ринку компаній на появу можливість появи нового конкурента. Також слід зазначити, що в такій галузі наявні певні бар'єри для підприємств, що тільки виходять на ринок. Отже, наприклад, - не вигідне становище по витратах, що не залежить від розмірів нового підприємства, яка виходить на ринок. Підприємствам, що мають не великий розмір, буде дуже важко досягти високий рівень конкурентоспроможності саме через необхідність великих початкових капіталовкладень, які дуже дорого коштують. Отже, взагалом така галузь є на етапі зрілості, із темпи росту не дуже стремкі, з не дуже привабливою для нових підприємств нішою.

Наприклад, висококонцентрований ринок, на якому практично відсутня ефективна конкуренція, він може характеризуватися одним або незначною кількістю взаємозалежних операторів та достатньо високим рівнем бар'єрів та певних складнощів при вступі на такий ринок.

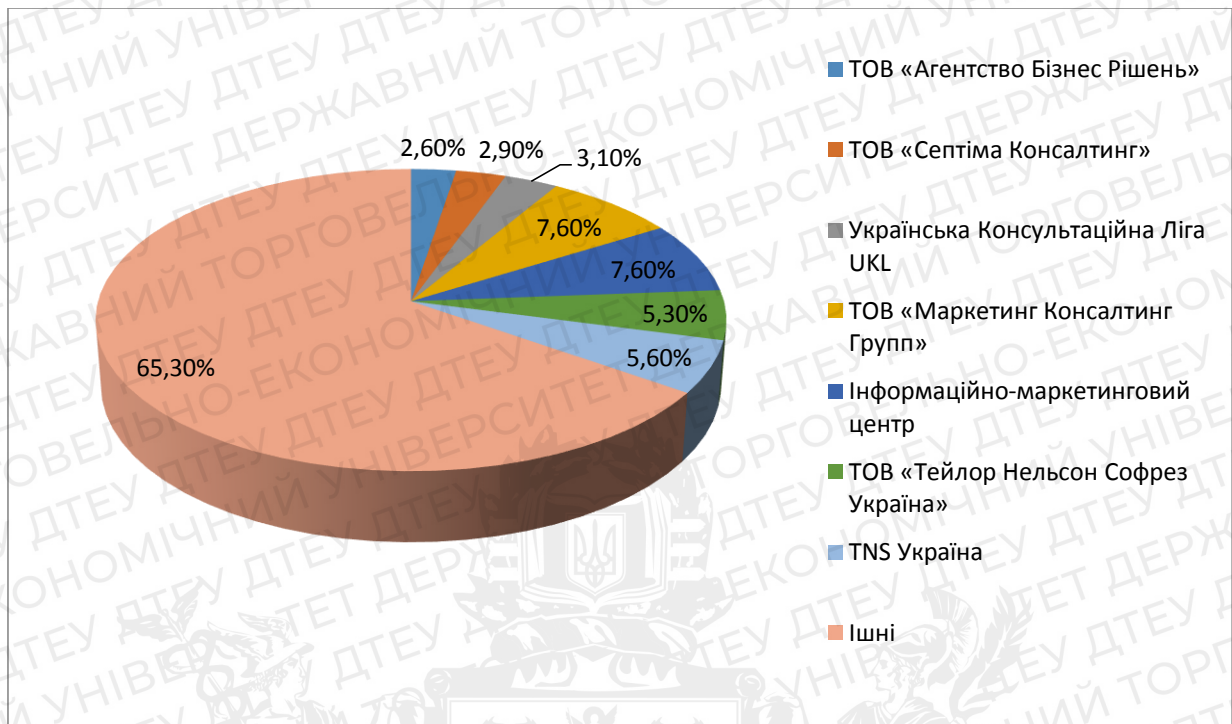


Рис. 2.1. Частка ринку TOB «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» та його основних конкурентів, станом на 01.09.2021 року

Таким чином, слід зазначити, за допомогою карти аналіз стратегічних груп конкурентів дозволяє нам оцінити показники кількості компаній та простежити показники в ціновій політиці у конкурентів, а також якість надання їх послуг та рівень їх реклами. З карти можна побачити, що саме TOB «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» та TNS Україна є в одній стратегічній групі. Таким чином, робимо висновок, що на даний момент TNS Україна, - це головним конкурент TOB «ПЕНТХАУС ОФІСЕС».

Для оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність TOB «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», отже ефективно використати SNW-аналіз, за низкою позицій. За трьома оцінками: слабка (Weakness); нейтральна (Neutral) та сильна (Strength). Отже, слід зазначити, що саме аналіз впливу внутрішніх факторів (SNW) на діяльність TOB «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» наведено у табл.

2.6.

Як негативний факт варто відзначити некомпетентність керівництва підприємства TOB «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», відділу маркетингу та

економічних служб в процесі збутової політики, не дуже потужно розвинена реклама послуг, також слід зазначити, що хоча і терміни оплати не завжди відповідають умовам договорів купівлі-продажу і сама оплата покупцями проводиться із затримкою. Це має негативний вплив на фінансову стійкість підприємства в цілому в світлі вимог кредиторів, бо треба залучати позикових коштів, в результаті касового розриву.

Таблиця 2.5

Показники для побудови карти стратегічних груп ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», станом на 01.09.21 р.

| | ТОВ «Маркетинг Консалтинг Групи» | ТОВ «Тейлор Нельсон Софрез Україна» | TNS Україна | ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» |
|-----------------------|---|---|----------------|-----------------------------|
| Ціна/Якість послуг | 7,0 | 3,0 | 8,5 | 7,5 |
| Обсяг реклами | 7,0 | 7,0 | 10,0 | 10,0 |

Таблиця 2.6

Аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність (SNW-аналіз) ТОВ
«ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

| Області компетенції підприємства | Якісна оцінка позиції (факторів) | | |
|--|----------------------------------|-----------------|----------|
| | S сильна | N нейтральна | W слабка |
| Менеджмент | | | |
| 1) рівень управлінської підготовки керівників організації | | | + |
| 2) досвід керівників у практичній роботі з управління | + | | |
| 3) розподіл відповідальності і повноважень між керівниками | + | | |
| 4) ступінь мотивації керівників проекту і рядових виконавців | | + | |
| 5) імідж підприємства в очах громадськості, персоналу і т.д. | | | + |
| Маркетинг | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1) наявність зрозумілої маркетингової концепції | | + | |
| 2) ступінь сприйняття концепції керівництвом і працівниками | | | + |
| 3) проведення маркетингових досліджень | | + | |
| Фінанси | | | |
| 1) ліквідність / платоспроможність | + | | |
| 2) рентабельність | + | | |
| 3) оборотність | | + | |
| 4) фінансова стійкість | + | | |
| 5) наявність обґрунтованого фінансового бюджету | | + | |
| 6) наявність зовнішніх джерел фінансування | | + | |
| 7) репутація організації як позичальника | + | | |
| Персонал | | | |
| 1) вікової і освітній рівень працівників | | | + |
| 2) ступінь допуску виконавців до прийняття рішення | | + | |
| 3) наявність системи відбору кадрів | | | + |
| 4) наявність системи мотивації персоналу | | | + |
| 5) наявність системи атестації персоналу | | | + |
| 6) вміння співробітників працювати в команді | | + | |
| 7) наявність системи навчання персоналу | | + | |

Також важливим є некомпетентність керівництва ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» проявляється через те, що на підприємстві відсутня інвестиційна та фінансова діяльність, а вивільнені грошові кошти не обертаються додатково і не приносять додатковий дохід, тому що можуть бути вилученими з обігу у вигляді наднормативних запасів сировини і матеріалів, не рідко в якості дебіторської заборгованості.

Також, слід зазначити, що сфера управління персоналом є не дуже розвиненою сферою, із відсутньою ефективною системою мотивації кадрів, окрім заробітної плати та премії. Також, важливо зазначити, що слабким є віковий і освітній рівень працівника на ряду із не достатньо розвиненою системою відбору кадрів, але навіть на такому досягнутому рівні розвиток підприємства є прибутковим, наразі виконує основну функцію комерційної

організації – приносить прибуток, як результат, можна оцінити як середній, саме загальний рівень розвитку внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС».

2.2. Ідентифікація стратегічних можливостей підприємства

Перейдемо до аналізу стратегічних ресурсів підприємства.

Під аналізом стратегічних ресурсів слід мати на увазі оцінку якісних параметрів ресурсів. Водночас, виділяють ще один методичний підхід до оцінювання стратегічних ресурсів – використання VRIO.

VRIO-аналіз ресурсів підприємства ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» представлено в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

VRIO-аналіз ресурсів підприємства ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

| Ресурс | «V» | «R» | «I» | «O» | Лінгвістичне значення показника | | Кількісне значення показника |
|--------------------|-----|-----|-----|-----|---------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| | | | | | Стратегічні наслідки | Сила / слабкість | |
| Оборотні активи | Ні | Ні | Ні | Так | Конкурентний паритет | Слабкість | -0,5 |
| Обладнання | Так | Ні | Так | Так | Конкурентна перевага | Сила | 0,5 |
| Будівлі і споруди | Ні | Ні | Ні | Так | Конкурентний паритет | Слабкість | -0,5 |
| Персонал | Так | Ні | Так | Так | Конкурентна перевага | Сила | 0,5 |
| Сировина | Так | Так | Так | Так | Стійка конкурентна перевага | Сила і стійка відмінна компетенція | 1 |
| Патенти | Так | Ні | Так | Так | Конкурентна перевага | Сила | 0,5 |
| Постійна клієнтура | Так | Так | Так | Ні | Конкурентна перевага | Явна сила | 0,5 |

Було оцінено внесок у створення стійкої конкурентної переваги відповідних активів, ресурсів, здатностей і компетенції ТОВ «ПЕНТХАУС

ОФІСЕС». В результаті здійснення VRIO-аналізу ресурсів ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» слід зробити висновок, що значну конкурентну перевагу виробникoderжує за рахунок сировини (VRIO = 1). Конкурентний паритет формують оборотні активи, будівлі і споруди (VRIO = -0,5). Сильними чинниками є «Обладнання», а також саме складові інтелектуального капіталу («Патенти», «Персонал», «Постійна клієнтура») – VRIO = 0,5.

Перейдемо до аналізу макросередовища підприємства. Аналітична характеристика STEEPLE-факторів макросередовища підприємства ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» представлена в табл. 2.8.

STEERPLE – це система звітування, а саме графічне представлення результатів у вигляді таблиць [13]. STEERPLE-фактори бувають політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові, етичні та екологічні [13].

Таблиця 2.8

Аналітична характеристика STEERPLE-факторів макросередовища
ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

| № | Група факторів | Прояв фактору | Характер впливу на розвиток підприємства («+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «+/-» або «-/+» - вплив неоднозначний) | Сила впливу (за 10-бальною шкалою, де «0» - вплив відсутній, «10» - визначальний вплив) |
|-----|-----------------------------|--|---|---|
| 2.1 | Політичні (P – Political) | Зміна політичного устрою в країні у зв'язку з проведеними достроковими виборами до Верховної Ради (зміни у законодавстві: подовження мараторію на проведення перевірок, зниження ставок оподаткування, тощо) | + | 9 |
| 2.2 | Економічні (E – Economical) | Зниження інфляційних процесів в країні | + | 7 |
| | | Скорочення економічних доходів населення | - | 8 |

| | | | | |
|-----|----------------------------------|---|---|---|
| 2.3 | Соціальні (S – Social) | Зміна віку цільової аудиторії | + | 4 |
| | | Скорочення рівня народжуваності та старіння нації | - | 6 |
| 2.4 | Технологічні (T – Technological) | Прискорення інноваційних процесів у сфері на ринку продовільчих товарів | + | 8 |
| | | Розвиток технологій | + | 6 |
| 2.5 | Правові (L – Legal) | Розвиток законодавства у сфері франчайзингу | + | 4 |
| | | Патенто-ліцензійний захист | - | 3 |
| 2.6 | Етичні (E – Ethical) | Незначна державна підтримка національного виробництва | - | 7 |
| | | Значний рівень культурної обізнаності про національних виробників | + | 5 |
| 2.7 | Екологічні (E – Environmental) | Загострення екологічної ситуації в країні | - | 6 |
| | | Обмежені можливості у використанні відновлювальних джерел енергії | - | 5 |

Для ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» найбільш впливовими факторами макросередовища, які чинять вплив на стратегічний розвиток. Також, вагомим слід вважати вплив економічних факторів на діяльність ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС». Чинник зниження інфляційних процесів має сприятливий характер (+7) балів, а скорочення економічних доходів населення – негативний (-8) балів.

Найменш привабливою є екологічна складова стратегічного розвитку ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» у макросередовищі. Загострення екологічної ситуації в країні та обмежені можливості у використанні відновлювальних джерел енергії створюють загрози у збалансованому екологічно орієнтованому розвитку підприємства. В контексті дослідження необхідно провести аналіз та надати характеристику 5-ти конкурентних сил за моделлю М. Портера, що діють на ринковому сегменті ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» (табл. 2.9).

За моделлю М. Портера можна визначити, що найвпливовішим чинником конкурентних сил ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» є товари-

замінники, які з'являються періодично, що являє собою постійну гонку у товарній політиці, та конкурентній боротьбі за клієнтів.

В рамках вивчення даної організації проведемо оцінку стратегічної гнучкості ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС». Для оцінки створена експертна група у складі 5 осіб. До неї увійшли провідні фахівці підприємства, а також зовнішні експерти, які володіють відповідними знаннями та досвідом. Розрахунок загального показника гнучкості підприємства отримано як сумарний показник, що показують вплив всіх стратегічних несподіванок на саму компанію в умовах короткострокової перспективи до 5 років (табл. 2.10 і 2.11).

Таблиця 2.9

Характеристика 5-ти конкурентних сил за моделлю М. Портера

| | Конкурентна сила | Фактори, що сприяють посиленню влади | Фактори, що послаблюють владу | Можливі реакції з боку підприємства |
|-----|-----------------------|---|------------------------------------|--|
| 5.1 | Наявні конкуренти | Недостатня підтримка ринку | Боротьба за ринкову частку | Укріплення власних ринкових позицій |
| 5.2 | Потенційні конкуренти | Нові види виробництв | Політика у сфері ціни та сервісу | Стратегія диференціації |
| 5.3 | Споживачі | Обсяг послуг, яка купується | Концентрація відвідувачів | Співвідношення ціни та рівня сервісу |
| 5.4 | Постачальники | Вплив якості і обсягів постачання на ціну | Рівень концентрації постачальників | Пряма та зворотна інтеграція постачальників |
| 5.5 | Товари-замінники | Схильність відвідувачів до замінників | Витрати на перехід до субституту | Здатність задовольняти потреби клієнтів іншим способом |

Згідно табл. 2.7 і 2.8, стратегічна гнучкість ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» оцінена сумами негативних (-7,6 балів) і позитивних (18,4 балів) впливів по всьому переліку можливих подій. Порівнюючи дані впливу, слід зробити

висновок, що в часовому відрізку від 0 до 5 років ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» є стратегічно гнучким підприємством.

Таблиця 2.10

Оцінка стратегічної гнучкості ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

| Стратегічні тенденції (несподіванки) | Експертна оцінка | | | | | Сума оціно експертів | Середньозважен а оцінка |
|---|------------------|----|----|----|----|-------------------------|----------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Вступ на нові ринки товарного збуту | 5 | 7 | 6 | 4 | 5 | I = 27 | +5,4 |
| 2. Поглиблення товарного асортименту | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | I = 16 | +3,2 |
| 3. Сприйняття інновацій | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | I = 49 | +9,8 |
| 4. Старіння технічного обладнання | -1 | -4 | -3 | -2 | -1 | I = -11 | -2,2 |
| 5. Недолік стратегічних ресурсів | -3 | -3 | -5 | -5 | -2 | I = -18 | -3,6 |
| 6. Підвищення вимог до охорони навколишнього середовища | -2 | -3 | -1 | -2 | -1 | I = -9 | -1,8 |

До категорії істотних віднесено перелік ключових стратегічних завдань, який використовується для управління системою стратегічних завдань. Цей перелік може коригуватися по ходу реалізації стратегії. Швидкість реакції у відповідь є високою, якщо підприємство негайно реагує на події, і середньої, якщо підприємство може відкласти реакцію до чергового циклу планування. Стратегічні негативні впливи з табл. 2.11, наслідки яких оцінюються в -3 бали або менше за 10-бальною шкалою, віднесемо до категорії несуттєвих і виключимо з подальшого розгляду.

Частина, що залишилася проблема - «Дефіцит стратегічних ресурсів», є за результатами аналізу суттєвою загрозою, яка має серйозний вплив на конкурентні позиції організації.

Таблиця 2.11

Результати оцінки стратегічної гнучкості ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»
при ймовірних впливах зовнішнього і внутрішнього середовища

| Стратегічні тенденції (несподіванки) | Наслідки для компанії | Категорія стратегічного завдання | Загрози | Можливість і | Швидкість реакції у відповідь | Рекомендовані дії |
|---|-----------------------|----------------------------------|---------|--------------|-------------------------------|---|
| 1. Вступ на нові ринки товарного збуту | +5,4 | Істотна | | + | середня | Створити цільову групу, включити в систему управління стратегічними завданнями (СУЗ3) |
| 2. Поглиблення товарного асортименту | +3,2 | Істотна | | + | середня | Включити в наступний цикл планування |
| 3. Сприйняття інновацій | +9,8 | Істотна | | + | висока | Створити цільову групу і включити в СУЗ3 |
| 4. Старіння технічного обладнання | -2,2 | Істотна | - | | висока | Включити в наступний цикл планування |
| 5. Недолік стратегічних ресурсів | -3,6 | Істотна | - | | висока | Створити цільову групу, включити в СУЗ3 |
| 6. Підвищення вимог до охорони навколишнього середовища | -1,8 | Не істотна | - | | висока | Виключити з переліку стратегічних завдань |

Тому необхідно розробити заходи щодо зменшення впливу даних подій, які спрямовані на підвищення стратегічної гнучкості підприємства, створити цільову групу для поглибленого вивчення впливу даної проблеми, яку слід включити в систему управління стратегічними завданнями.

2.3. SWOT-аналіз підприємства

Оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємств, а також факторів і загроз оточуючих економічне середовище, визначають успішність

його функціонування за будь-яких умов. Щоб точно оцінити можливості протидії загрозам та перспективи росту, необхідно підсумувати вплив внутрішніх факторів. Результати оцінки відображаються в профілі діяльності підприємства [31]. Так, оцінка прояву факторів внутрішнього середовища у три бали, свідчить про високий рівень відповідної складової діяльності підприємства, а оцінка в один бал про слабку сторону (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка активності структурних складових економічного середовища
ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» за напрямками

| № п/п | Показник | Бал | | |
|-------|------------------------------------|------------|----|---|
| | | Від 1 до 3 | | |
| 1 | Рівень досягнення цілей | 1 | | |
| 2 | Рівень організаційної структури | 1 | | |
| 3 | Комунікативний рівень | | 2 | |
| 4 | Рівень прибутку | 1 | | |
| 5 | Частка ринку | | 2 | |
| 6 | Широта асортименту | | | 3 |
| 7 | Гнучкість цінової політики | | 2 | |
| 8 | Рівень сервісу | | | 3 |
| 9 | Система стимулювання покупців | | 2 | |
| 10 | Рівень маркетингової активності | 1 | | |
| 11 | Оцінка руху кадрів | | | 3 |
| 12 | Науко-технічні розробки | 1 | | |
| 13 | Стан матеріально-технічної бази | | 2 | |
| 14 | Кваліфікаційний рівень працівників | | | 3 |
| 15 | Мотивованість працівників | | 2 | |
| 16 | Фінансовий потенціал підприємства | | 2 | |
| 17 | Організаційна культура | | 2 | |
| 18 | Загальна оцінка | | 34 | |

Зважаючи на особливості факторів внутрішнього середовища, та їх дольовий вплив на діяльність підприємства, можна провести їх аналіз та виділити слабкі та сильні сторони [32], результат опрацювання даних аналізу надано на рис. 2.2.

Щоб сформувати комплексне уявлення про ступінь та особливості впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства, зважаючи на визначені слабкі та сильні сторони в його структурі економічної безпеки, можна встановити напрями для виявлення загроз чи можливостей розвитку, в залежності від дії того чи іншого фактора. Логічно буде встановити паралелі зав'язків та комбінацій, для чого найкраще підійде їх систематизація за допомогою складання матриці SWOT [33].



Рис. 2.2 Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

При формуванні матриці SWOT для пояснення можливих стратегічних проблем і альтернатив розвитку підприємства будуть встановлені комбінації слабких і сильних сторін підприємства відповідно до можливостей впливу загроз, вираження рівня впливу буде оцінене в балах, від одно до трьох балів (таблиця 2.13).

Щоб виявити матрицю середовища підприємства, а напрями впливу зовнішніх чинників, складемо комбінацію загроз і слабких сторін в порівнянні з бальною оцінкою можливостей до розвитку та стратегічних альтернатив [34].

Отже, основними стратегічними проблемами підприємства є слабка система стимулювання покупок до покупки нових товарів і низький рівень у сфері дослідження і розробки.

Для підвищення економічної ефективності підприємства, одним із каналів реалізації даного завдання може слугувати план з виведення на ринок нових видів продукції та товарів, які будуть актуальними для споживачів вне залежності від сезону. Без аналізу адаптивності підприємства до чинників ринку та впливу з боку конкурентів, досить складно спрогнозувати ріст його економічного потенціалу.

Таблиця 2.13

Дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства і альтернатив

| Поле матриці SWOT | Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства і альтернатив | Оцінка факторів у балах |
|--|--|-------------------------|
| Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі | | |
| СіМ | Можлива нестача виробничих потужностей для задоволення потреб ринку, що розвивається | 2 |
| СЛМ | Обмежені фінансові можливості підприємства через сезонність попиту на продукцію | 2 |
| СіЗ | Слабка система стимулювання покупців до покупки нових товарів | 3 |
| СЛЗ | Низький рівень у сфері дослідження і розробки (НДДКР) | 3 |
| Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі | | |
| СіМ | Розширення асортименту продукції для того щоб зайняти нові сегменти ринку | 2 |
| СЛМ | Розробка нових видів продукції для забезпечення вирівнювання попиту впродовж року | 3 |
| СіЗ | Виведення системи контролю якості товару на якісно новий рівень розвитку | 1 |
| СЛЗ | Покращення стану матеріально-технічної бази підприємства | 3 |

На початку оцінювання потенціалу підприємства необхідно використовувати експертний підхід, щоб в залежності від рівня дії факторів зовнішнього середовища, оцінити ступінь їх впливу за бальною шкалою від 0 до 9 балів. Шкала оцінки потенціалу може складатися з наступних рівнів: незначний рівень (0-1 бал); низький рівень (2-3 бали); середній рівень (4-

6 бали); стабільний рівень (7-8 балів); перспективний рівень починається з 9 балів [35].

В таблиці 2.14 відображено бали-оцінки стратегічного потенціалу підприємства.

Таким чином, середня загальна оцінка прогнозованих змін стану потенціалу підприємства за структурними складовими становить 5,4 бали, що показує середнього стабільний стан розвитку підприємства.

Таблиця 2.14

Результати оцінки стратегічного потенціалу ТОВ «ПЕНТХАУС
ОФІСЕС»

| Фактори зовнішнього середовища | Загальна оцінка впливу фактору в балах | Результуючий фактор прогнозованих змін в балах |
|--------------------------------|--|--|
| Локальний потенціал | Вага | Бали |
| 1. Фінансовий | 0,15 | 5,00 |
| 2. Маркетинговий | 0,13 | 4,00 |
| 3. Інвестиційний | 0,12 | 4,00 |
| 4. Трудовий | 0,17 | 7,00 |
| 5. Організація управління | 0,17 | 7,00 |

За результатами аналізу слабких та сильних сторін діяльності підприємства, було виявлено, що ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» має слабку систему стимулювання попиту споживачів, а також не достатньо високий рівень НДДР.

Для того, щоб забезпечити розвиток підприємства стратегічним завданням його діяльності за результатами аналізу внутрішнього середовища і визначення сильних та слабких сторін діяльності підприємства, все таки реалізована оцінка стану системи економічної безпеки підприємства і визначений її загальний рівень за фінансовою та кадровою складовими, як високий, за ринковою – нижче середнього, інформаційною і правовою середній рівень, екологічною також середній рівень.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ

ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

3.1. Вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства

Поставимо у відповідність кожному стратегічному напрямку розвитку ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» одну або кілька стратегічних цілей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Зв'язок стратегічних напрямків зі стратегічними цілями ТОВ
«ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

| Стратегічні напрямки | Стратегічні цілі |
|---|--|
| 1. Забезпечення надходження нових клієнтів | Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Підвищення результативності (продуктивності) праці Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства |
| 2. Розширення клієнтоорієнтованості та забезпечення лояльності клієнтів | Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Підвищення впізнаваності брендів і іміджу компанії Вихід на нові ринки збуту, в т.ч. країн СНД Інформаційна комунікація з клієнтами Вихід на перше місце по постачанню продукції в 80% регіонів присутності Висока задоволеність клієнтів якістю продукції |
| 3. Забезпечення контролю за якісним наданням послуг, підняття якості наданих послуг | Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства Підвищення фінансової ефективності діяльності рентабельності |
| 4. Реструктуризація дебіторської заборгованості | Зниження тривалості операційного циклу Підвищення фінансової ефективності діяльності рентабельності Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства |
| 5. Підвищення інвестиційної привабливості і ринкової вартості компанії (Гудвіл) | Підвищення впізнаваності брендів і іміджу компанії Заклучення нових інвестиційних контрактів Розширення власної дистрибуторської мережі Підвищення фінансової ефективності і діяльності рентабельності Вихід на нові ринки збуту, в т.ч. країн СНД Підвищення ефективності маркетингової діяльності |

Таким чином, можна побачити 5 основних стратегічних напрямків і ряд цілей стратегічного розвитку ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС». При пошуку можливостей їх реалізації крім аналізу конкурентного потенціалу, а також виявлення сильних сторін компанії, на наш погляд, важливим є виявлення також прихованого конкурентного потенціалу розвитку. Даний підхід актуальний, тому що здатний істотно змінити значення показників конкурентоспроможності при раціонально організованому управлінні без залучення зовнішніх додаткових ресурсів з якихось напрямків розвитку [11].

Підсумковий список стратегічних цілей компанії ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» виглядає наступним чином (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Підсумковий список стратегічних цілей ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

| |
|---|
| Фінанси |
| Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік |
| Заключення нових інвестиційних контрактів |
| Інвестування в розробку і впровадження нової конкурентоспроможної продукції/послуги |
| Підвищення фінансової ефективності діяльності і загальної рентабельності |
| Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства |
| Клієнти |
| Внутрішні бізнес-процеси |
| Навчання і розвиток |
| Удосконалення організаційної структури підприємства |

Підсумковий список стратегічних цілей ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» навмисно виконано нами відповідно до вимог побудови збалансованої системи показників (ЗСП). Зрештою це дозволить нам не тільки сформувати систему стратегічних цілей розвитку на основі ЗСП по 4 базовим її напрямкам, а й розробити показники оцінки, що найбільш точно описують економічний і соціальний види ефектів від реалізації конкурентної стратегії по кожному з 4 напрямків для ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС».

Отже, ми сформували збалансовану систему показників стратегічного розвитку ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» в рамках реалізованої конкурентної

стратегії.

Необхідно відзначити певну ієрархічність стратегічних цілей і їх взаємозумовленість в рамках реалізованої конкурентної стратегії. Так, навчання і розвиток зумовлює грамотну оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів компанії, що позначиться на добротній взаємодії з клієнтами, розширенні клієнтської бази та ринків збуту продукції, що позначиться на фінансовій компоненті підприємства, підвищенні його інвестиційної привабливості і капіталізації в цілому.

Для визначення корпоративної стратегії ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» нами було прийнято рішення використовувати широковідому матрицю І. Ансоффа, яка представляє собою «інструмент для класифікації продукції та ринків в залежності від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції або можливостей проникнення даної продукції на даний ринок» [2].

Ця матриця є базовою для визначення основного шляху розвитку досліджуваної компанії: виходити їй на нові ринки або поглиблювати свою діяльність на вже існуючих ринках, змінювати асортимент або диверсифікувати діяльність. Відповідно до даної матриці «маркетингова привабливість тієї чи іншої стратегії визначається величиною продажів і ймовірного ризику. Величина ризику (виражена у відсотках) встановлюється експертним шляхом. Отримані показники співвідносяться також з величиною очікуваних витрат на реалізацію даної стратегії» [2].

Вибір стратегії зростання за допомогою матриці І. Ансоффа для ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» здійснений шляхом побудови двох аналітичних таблиць. У таблиці 3.3 на основі прогнозів і експертних оцінок керівництва підприємства нами була визначена маркетингова привабливість стратегічних зон господарювання, тобто тих сегментів ринку, на які організація має доступ або бажала б його отримати.

Причому посилення своїх позицій на ринку вона може досягти, як збільшуючи свою частку ринку, так і використовуючи стратегію захисту свого

становища на ринку, а саме – шляхом активізації операційного маркетингу, зокрема через використання гнучкої стратегії ціноутворення.

Таблиця 3.3

Розрахунок маркетингової привабливості існуючих і нових ринків ТОВ

«ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

| Ринки | Потенційний обсяг продажів (прогноз на три роки), тис.грн | Імовірність ризику,% | Обсяг продажів з урахуванням ризику | Витрати на реалізацію стратегії, тис.грн | Загальна привабливість |
|--|---|----------------------|-------------------------------------|--|------------------------|
| Корпоративні клієнти | 9 252,10 | 10 | 8 326,89 | 0 | 8 326,89 |
| Корпоративні клієнти (клієнти, партнери) | 5 001,90 | 16 | 4 201,60 | 0 | 4 201,60 |
| Корпоративні клієнти (клієнти, що займаються субарендою) | 5 000 | 20 | 4 000 | 1 000 | 3 000 |
| Існуючі | (Середня привабливість існуючих ринків) | | | | 12 528,49 |
| Нові | (Середня привабливість нових ринків) | | | | 7 350 |

Як видно з даних таблиці 3.3, для ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» найбільш привабливою є стратегія посилення своїх позицій на існуючих ринках або стратегія так званого концентрованого зростання.

У таблиці 3.4 проведений розрахунок маркетингової привабливості традиційних груп асортименту і нових для компанії.

З розрахунків видно, що для того щоб більш сконцентруватися на роботі із партнерами, ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» будуть потрібні значні обсяги капіталовкладень. Крім того, нова діяльність буде пов'язана зі значним рівнем ринкового, кредитного та операційного ризику. Оцінки показують, що для

ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» найпривабливіша реалізація вже існуючим асортиментом послуг.

Резюмуючи вищесказане, зазначимо, що реалізація обраної стратегії зростання, спрямованої на збільшення обсягів продажів продукції за рахунок розширення існуючого ринку збуту і цілеспрямованого впливу на окремі сегменти рекламодавців, забезпечить стратегічну стійкість компанії в умовах невизначеності регіонального ринку.

3.2. Реалізація бізнес-стратегії підприємства

Проведемо реалізацію бізнес-стратегії з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС».

Визначимо інвестиційні витрати на відкриття відділу стратегічного розвитку ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» (табл. 3.6).

Для роботи створеного відділу стратегічного розвитку ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» потрібно 3 співробітників, а саме: керівник відділу (з/п складає 10000 грн.), фахівці з інновацій 2 чоловіки (з/п складає 5800 грн.).

Всього сума початкових витрат (96,8 грн.) та експлуатаційних витрат (319,49 грн.) на відкриття відділу стратегічного розвитку ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» складає 416,29 тис.грн. за весь поточний рік.

Отже, на підставі аналізу результативності запропонованого проекту відкриття відділу стратегічного розвитку ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» можна встановити, що даний проект є прибутковим.

Здійснимо прогноз витрат ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» на реалізацію запропонованого проекту впровадження контрольно-аналітичної служби (табл. 3.5).

З таблиці 3.9 видно, що необхідна сума інвестицій на реалізацію запропонованого проекту впровадження контрольно-аналітичної служби на ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» складає 404,92 тис.грн.

Таблиця 3.4

Розрахунок інвестиційних витрат на відкриття відділу стратегічного розвитку ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

| Стаття витрат | Кіл-ть | Вартість, тис.грн. |
|---|--|--------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Початкові витрати | | |
| Всього, в тому числі: | | 96,8 |
| Комп'ютер Prime PC Business J18HD | 3 | 45 |
| Принтер Samsung JM3408 (1 од.) | 1 | 3,8 |
| Меблі | стілці – 3 шт., письмові столи – 3 шт., стіл – 1 шт., шафи – 3 шт. | 48 |
| Поточні витрати | | |
| Всього, в тому числі: | | 319,49 |
| Витрати на заробітну плату персоналу (3 чол.) | 1 міс. = $1*10000 + 2*5800 = 21600$ За рік = $21600*12=259200$ | 259,2 |
| Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%) | 1 міс. = $21600*0,22=4752$ За рік = $4752*12=57024$ | 57,02 |
| Витрати на послуги телефонного зв'язку | | 3,27 |
| ВСЬОГО | | 416,29 |

Таблиця 3.5

Розрахунок інвестиційних витрат ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

| Статті витрат | Кількість | Сума, тис.грн. |
|---|--|----------------|
| Придбання обладнання: | | 88,8 |
| Комп'ютер Prime PC Business J18HD | 3 | 45 |
| Принтер Samsung JM3408 | 1 | 3,8 |
| Меблі | (стілці – 3 шт., письмові столи – 3 шт., стіл – 1 шт., шафи – 2 шт.) | 40 |
| Поточні витрати: | | 316,12 |
| Витрати на заробітну плату персоналу (3 чол.) | 1 міс. = $1*10000 + 2*5800 = 21600$ За рік = $21600*12=259200$ | 259,2 |
| Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%) | 1 міс. = $21600*0,22=4752$ За рік = $4752*12=57024$ | 57,02 |
| РАЗОМ | | 404,92 |

На підставі аналізу результативності запропонованого проекту впровадження системи управління якістю (СУЯ) в процес обслуговування споживачів ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» «за стандартом ISO 9001:2015» можна встановити, що даний проект є прибутковим.

Загальні фінансові результати запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» за різних сценаріїв реалізації наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Фінансові результати запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» за різних сценаріїв реалізації, тис. грн.

| Показник | Проект запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» | |
|---|---|-----------------------|
| | Реалістичний прогноз | Песимістичний прогноз |
| 1 | 2 | 3 |
| Чистий дохід від реалізації послуг | 2894,81 | 1447,40 |
| Собівартість наданих послуг | 351,8 | 351,8 |
| Валовий прибуток | 2543,01 | 1095,60 |
| Операційні витрати | 833,34 | 833,34 |
| Прибуток від реалізації наданих послуг | 1709,67 | 262,26 |
| Податок на прибуток підприємства (18 %) | 307,74 | 47,21 |
| Чистий прибуток | 1401,93 | 215,06 |
| Рентабельність реалізації, % | 48,4 | 14,9 |

Схема грошових потоків від впровадження запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» за різних сценаріїв реалізації наведено в табл.3.7 – 3.8.

Таблиця 3.7

Грошові потоки від впровадження запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» за реалістичних сценарієм

| Параметр | Значення параметру по роках | | | | | |
|---|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Разом |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Чистий прибуток, тис.грн | 1401,93 | 1825,64 | 1971,69 | 2129,42 | 2299,78 | 9628,45 |
| Амортизація, тис.грн | 70,36 | 70,36 | 70,36 | 70,36 | 70,36 | 351,80 |
| Грошовий потік по проекту, тис.грн | 1472,29 | 1896,00 | 2042,05 | 2199,78 | 2370,14 | 9980,25 |
| Обсяг інвестицій, тис.грн | 1185,14 | | | | | 1185,14 |
| Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$ | 0,80 | 0,64 | 0,51 | 0,41 | 0,33 | - |
| Дисконтовані грошові потоки, тис.грн | 1177,83 | 1213,44 | 1045,53 | 901,03 | 776,65 | 5114,47 |
| Дисконтовані інвестиції, тис.грн | 1185,14 | | | | | |
| Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн | 3929,33 | | | | | |
| Індекс прибутковості (PI) | 4,32 | | | | | |
| Термін окупності інвестицій (PBP), років | 1,16 | | | | | |
| Внутрішня норма рентабельності (IRR), % | 92,11 | | | | | |

Таблиця 3.8

Грошові потоки від впровадження запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» за песимістичним сценарієм

| Параметр | Значення параметру по роках | | | | | |
|------------------------------------|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Разом |
| Чистий прибуток, тис.грн | 215,06 | 523,67 | 544,62 | 566,41 | 589,06 | 2438,82 |
| Амортизація, тис.грн | 70,36 | 70,36 | 70,36 | 70,36 | 70,36 | 351,80 |
| Грошовий потік по проекту, тис.грн | 285,42 | 594,03 | 614,98 | 636,77 | 659,42 | 2790,62 |

| | | | | | | |
|---|---------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Обсяг інвестицій, тис.грн | 1185,14 | | | | | 1185,14 |
| Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$ | 0,80 | 0,64 | 0,51 | 0,41 | 0,33 | - |
| Дисконтовані грошові потоки, тис.грн | 228,33 | 380,18 | 314,87 | 260,82 | 216,08 | 1400,28 |
| Дисконтовані інвестиції, тис.грн | 1185,14 | | | | | |
| Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн | 215,14 | | | | | |
| Індекс прибутковості (PI) | 1,18 | | | | | |
| Термін окупності інвестицій (PBP), років | 4,23 | | | | | |
| Внутрішня норма рентабельності (IRR), % | 6,03 | | | | | |

У табл. 3.9 подано порівняння показників ефективності запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС».

Таблиця 3.9

Показники ефективності запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

| Сценарій | Показники | | | |
|------------------------|---------------|------|-----------|--------|
| | NPV, тис. грн | PI | PP, років | IRR, % |
| Реалістичний сценарій | 3929,33 | 4,32 | 1,16 | 92,11 |
| Песимістичний сценарій | 215,14 | 1,18 | 4,23 | 6,03 |

Як видно з таблиці 3.9, індекс прибутковості становить: за песимістичним сценарієм – 1,18% – проект є ефективним; за реалістичним сценарієм – 4,32% – проект є ефективним.

Період окупності проекту становить: 4,23 роки за песимістичним прогнозом; 1,16 роки за реалістичним прогнозом.

Внутрішня норма рентабельності проекту становить: 6,03 % за песимістичним прогнозом; 92,11 % за реалістичним прогнозом.

На підставі аналізу показників ефективності запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» можна зробити висновок, що вони є ефективними та економічно доцільними до реалізації.

Проведемо оцінку зміни рівня показників конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» після реалізації запропонованих заходів. Для наочності даних наведемо їх на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Радар конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» до та після впровадження запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Отже, як видно з рис.3.1, після реалізації запропонованих заходів, підвищиться рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки знизиться собівартість виробництва продукції, а отже і ціна продукції

підприємства; підвищиться якість послуг та продукції ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», та кваліфікація персоналу підприємства.

Для вдосконалення стратегії конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» запропоновано вдосконалити матрицю моделювання конкурентної стратегії досліджуваного підприємства. Сформовано дану матрицю, яка має на відміну від існуючих інструментів, такі позитивні особливості як облік виявленого рівня зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможності підприємства, облік стадії життєвого циклу компанії, облік конкурентного ризику в міру нарощення конкурентного сили і позиції на ринку, а також фактора циклічності – що відображає циклічну закономірність розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Сформовано збалансовану систему показників стратегічного розвитку ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» в рамках реалізованої конкурентної стратегії та складено карту стратегічних цілей на основі системи збалансованих показників (ЗСП), де показано, як стратегічні цілі взаємопов'язані одна з одною по окремих блоках (навчання, бізнес-процеси, клієнти і фінанси).

В якості організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» пропонується:

- створення на підприємстві додаткових відділів;
- створення умов для підвищення якості наданих послуг;
- вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Показники ефективності запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»: індекс прибутковості становить: за песимістичним сценарієм – 1,18% – проект є ефективним; за реалістичним сценарієм – 4,32% – проект є ефективним. Період окупності проекту становить: 4,23 роки за песимістичним прогнозом; 1,16 роки за реалістичним прогнозом. Внутрішня норма рентабельності проекту становить: 6,03 % за песимістичним прогнозом; 92,11 % за реалістичним прогнозом. Після реалізації запропонованих заходів,

підвищиться рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки знизиться собівартість виробництва продукції, а отже і ціна продукції підприємства; підвищиться якість послуг та продукції ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», та кваліфікація персоналу підприємства.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнивши теоретико-методичні та практичні положення стратегічного аналізу підприємства, в випускній кваліфіційній роботі було виявлено проблемні аспекти та обґрунтовано прикладні рекомендації щодо їх подолання, зокрема:

1. Нами було розглянуто сутність і етапи стратегічного аналізу підприємства;
 2. Розглянуто інструментарій стратегічного аналізу підприємства;
 3. проаналізувано діагностику зовнішнього середовища підприємства;
 4. розглянуто ідентифікацію стратегічних можливостей підприємства;
 5. проаналізувано SWOT-аналіз підприємства;
 6. запропоновано та обрати стратегічний напрямок розвитку підприємства;
1. Розробити реалізацію бізнес-стратегії підприємства

Отже, автором було визначено, що ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» – є однією з провідних компаній, що працює на ринку консультаційних послуг, а також у сфері конференц-сервісу.

Для покращення конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» запропоновано вдосконалити матрицю моделювання конкурентної стратегії досліджуваного підприємства. Сформовано дану матрицю, яка має на відміну від існуючих інструментів, такі позитивні особливості як облік виявленого рівня зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможності підприємства, облік стадії життєвого циклу компанії, облік конкурентного ризику в міру нарощення конкурентного сили і позиції на ринку, а також фактора циклічності – що відображає циклічну закономірність розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Сформовано збалансовану систему показників стратегічного розвитку ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» в

рамках реалізованої конкурентної стратегії та складено карту стратегічних цілей на основі системи збалансованих показників (ЗСП), де показано, як стратегічні цілі взаємопов'язані одна з одною по окремих блоках (навчання, бізнес-процеси, клієнти і фінанси).

В якості організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» запропоновано: вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Визначено, що показники ефективності запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»: індекс прибутковості становить: за песимістичним сценарієм – 1,18% - проект є ефективним; за реалістичним сценарієм – 4,32% – проект є ефективним. Період окупності проекту становить: 4,23 роки за песимістичним прогнозом; 1,16 роки за реалістичним прогнозом. Внутрішня норма рентабельності проекту становить: 6,03 % за песимістичним прогнозом; 92,11 % за реалістичним прогнозом.

Після реалізації запропонованих заходів, підвищиться рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки знизиться собівартість виробництва продукції, а отже і ціна продукції підприємства; підвищиться якість послуг та продукції ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», та кваліфікація персоналу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – Москва: Питер, 2009. – 334 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг: підруч. Київ: Знання Прес, 2004. 645 с.
4. Барабась Д. О. Конкурентний потенціал і конкурентоспроможність підприємства: суть, співвідношення та етапи оцінювання // Маркетинг: теорія і практика: Матеріали V міжнар. науково-практичної конференції, 25–26 травня 2006 р. Київ: КНЕУ, 2006. 48 с.
5. Барабась Д. О. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне // Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 2325 листопада 2011 р. Київ–Дніпропетровськ, 2011. С. 10–23.
6. БІЗНЕС ІНФОРМ №10-2017. Коцюбівська К. І., Грушина А. І. Стратегічний аналіз підприємства за методикою SWOT. С. 342 – 347.
7. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: Підручник. Київ: Таксон, 2010. 704 с.
8. Войчак А. В. Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. 2011. №2. С. 50-55.
9. Горбаль Н. І., Шандрівська О. Є., Сопільник Л. І. Стратегія конкурентоспроможності в системі управління підприємством. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2019. № 649. С. 169–174.

10. Гудзь О. Є. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Фінансовий простір*. 2013. № 4. С. 97–103.
11. Дубинина Н. А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия. *Вестник АГТУ. Серия : Экономика*. 2010. № 2. С. 65–71.
12. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 8 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>.
13. Ершова Р. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий. Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 2012. 230 с.
14. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
15. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія. Київ: Знання України, 2019. 181 с.
16. Камишніков Р. В. Конкурентоспроможність підприємства в системі маркетингу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2016. 19 с.
17. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник. Київ: Зовнішня торгівля, 2010. 304 с.
18. Криворучко, О. С. Методичний підхід до оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності = Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property: збірник наукових праць : у 2-х вип. / ПДТУ. Маріуполь, 2015. Вип. 2, Т. 2. С. 81–88.
19. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. Київ: КНЕУ, 2012. 245 с.

20. Кузьмін О. Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні засади, проблеми і прикладні аспекти. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. С. 116–132.
21. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2011. Випуск 7/13. с. 105.
22. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
23. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций. Москва: ИНФА-М: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2012. 288 с.
24. Мельник А. О. Конкурентне середовище та його класифікація // Вісник Академії економічних наук України. 2010. №2.
25. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2(14). С. 117–120.
26. Павлова В. А. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств виробників споживчих товарів: автореф. дис.... докт. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2006. 33 с.
27. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. 276 с.
28. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2007. 360 с
29. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.
30. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ.: Уч. пос. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2009. 495 с.
31. Прахалад К. К. Управление взаимоотношениями с клиентами. Как использовать потребительский опыт. Москва: Альпина Бизнес Еі/ККС, 2007. 182 с.

32. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
33. Сафронська І. М., Ярмак М. Р. Оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства із використанням збалансованої системи показників. The scientific method. 2017. № 5 (5). Vol. 1. С. 77-84.
34. Скудар Г. М. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства, проблеми і складові успіху. Економіка України, 2008. №6. С.98-116
35. Тищенко А. Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография. Харьков: Инжэк, 2007. 375 с.
36. Толстиков Е. А. Теоретические основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. 2017. №24. С. 304-307.
37. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Москва: ИД «Вильямс», 2007. 928 с.
38. Труніна І. М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності [монографія]. Харків: Вид-во «Точка», 2013. 436 с.
39. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2010. № 60. С.47-52.
40. Чорна М. Конкурентоспроможність як складова конкурентостійкості підприємства. Економічний аналіз. 2010. Вип. 3 (19). С. 251-253.
41. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2012. 384 с.
42. Шеховцева Л. С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/obj_edge.shtm.

43. Экономическая стратегия фирмы. Под ред. А. П. Градова. Санкт-Петербург: Специальная литература, 2010, 430 с.
44. Юданов А. Конкуренция: теория и практика. Москва: Гном и Д, 2011. 304 с.
45. Ярмак М. Р., Довгопола Ю. С. Розвиток інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємства на основі бенчмаркінгу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». Одеса: Гельветика, 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 18-23.
46. Яцевич Н. В. Конкурентная стратегия предприятия: сущность и этапы формирования. Вестник Белорусского государственного экономического университета. 2008. № 3. С. 12–18.
47. Gogol T. A., Hnedina K. V. Strategic management of enterprise activity in the context of sustainable development concept. Науковий вісник Полісся. 2016. Вип. 3. С. 181–189.
48. Strategy in the Contemporary World / Baylis J., Wirtz J. J., Gray C. S. (eds.). 6th ed. Oxford University Press, USA, 2018. 480 p.
49. <https://buklib.net/>
50. <https://studme.org/>
51. <https://bscdesigner.ru/>
52. <https://pidru4niki.com/>

ДОДАТКИ

Додаток 1

I. Підготовчий етап (попередній)

| |
|--|
| Вибір об'єкта дослідження і визначення завдань стратегічного аналізу |
| Визначення мети і розроблення стратегічних цілей аналізу |
| Дослідження матеріалів попередніх аналітичних досліджень стратегічного аналізу та визначення джерел інформації про результати діяльності підприємства у минулому |
| Складання стратегічного плану проведення аналізу та розподіл обов'язків серед виконавців аналізу |
| Безперервний збір даних, створення допоміжної інформації стратегічного аналізу |
| Розроблення макетів аналітичних таблиць, графіків, схем і методичних вказівок |

**II. Аналітичний етап (основний)**

| |
|---|
| Вибір методів і прийомів, які відповідають цілям і завданням стратегічного аналізу |
| Розробка моделі прогнозування (передбачення) ситуації |
| Розрахунок впливу факторів, визначення кола взаємодіючих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, їх взаємозв'язку та взаємозалежності |
| Здійснення перспективної фінансової діагностики діяльності підприємства |

**III. Заключний етап
(узагальнення аналітичної інформації)**

| |
|--|
| Узагальнювальна оцінка можливостей і загроз діяльності підприємства |
| Оцінка досягнутого рівня діяльності підприємства, визначення сильних і слабких сторін |
| Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства |
| Підготовка пропозицій за результатами стратегічного аналізу, здійснення контролю за їх виконанням та пошук оптимальних стратегічних рішень |

Додаток 2

Характерні ознаки конкурентних стратегій (згідно з підходом М. Портера)

| Стратегія | Основні ознаки | Основні ознаки |
|---|--|---|
| <p>Лідерування на основі зниження витрат (цін)</p> | <p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це дешевше».</p> <p>Маркетингові особливості: «розрахункові ціни / низькі витрати».</p> <p>Стандартизована продукція: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору.</p> <p>Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії».</p> <p>Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін ®® зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу. додатковий дохід за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку</p> <p>Висока продуктивність у розрахунку на одного працівника.</p> <p>Зниження витрат на інновації.</p> <p>Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю.</p> | <p>При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) поза межами підприємства — ризик втратити перевагу.</p> <p>Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва.</p> <p>Досягнення конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат.</p> <p>Запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надмірної уваги проблемам витрат.</p> <p>Інтенсивне зростання витрат (прояв ефекту, що дістав назву «ціна масштабу»), пов'язаних зі збільшенням (підтримкою) великих масштабів виробництва, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації.</p> |

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| <p>Диференціація</p> | <p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще».</p> <p>Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) — найкращі серед інших».</p> <p>Основа — різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо.</p> <p>Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги) формування системи КФУ.</p> <p>Різнманітні інновації.</p> <p>Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак.</p> <p>Інтенсивна рекламна та збутова діяльність.</p> | <p>Привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції).</p> <p>Потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів.</p> <p>Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі)</p> |
| <p>Фокусування</p> | <p>Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе».</p> <p>Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх».</p> <p>Спеціалізація на певну нішу: цільову групу покупців, сегмент географічного регіону.</p> <p>Конкурентні переваги захищаються:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента) | <p>Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки безбитковості»).</p> <p>Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів).</p> <p>За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів</p> |



Додаток 4

Розшифровка абревіатур SWOT аналізу

| S | W | O | T |
|---|---|--|--|
| <p><u>S = Strengths</u></p> <p>Сильні сторони товару чи послуги. Такі внутрішні показники підприємства, які забезпечують конкурентне перевагу над ринком чи вигідніше становище проти конкурентами.</p> | <p><u>W=Weaknesses</u></p> <p>Слабкі сторони чи недоліки товару чи послуги. Такі внутрішні характеристики компанії, які ускладнюють зростання бізнесу, заважають товару лідувати на ринку, є неконкурентоспроможними на ринку.</p> | <p><u>O=Opportunities</u></p> <p>Можливості компанії – сприятливі фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на зростання бізнесу у майбутньому.</p> | <p><u>T=Threats</u></p> <p>Загрози компанії - негативні фактори зовнішнього середовища, які можуть послабити конкурентоспроможність компанії на ринку в майбутньому та призвести до зниження продажів та втрати частки.</p> |
| <p>Значення сильних сторін для компанії у стратегічному плануванні: за рахунок сильних сторін компанія може збільшувати рівень продажу, прибутку та частку на ринку, сильні сторони забезпечують вигірне становище товару чи послуги порівняно з конкурентами. Сильні сторони необхідно зміцнювати, покращувати, використовувати зі споживачем ринку.</p> | <p>Значення слабких сторін для компанії у стратегічному плануванні: слабкі сторони компанії заважають зростанню продажів та прибутку, тягнуть компанію назад. За рахунок слабких сторін компанія може втратити частку ринку у довгостроковій перспективі та втратити конкурентоспроможність. Потрібно відстежувати області, у яких фірма мало сильна, поліпшувати їх, розробляти спеціальні програми для мінімізації ризиків впливу слабких сторін.</p> | <p>Значення можливостей ринку для компанії у стратегічному плануванні: можливості ринку уособлюють джерела зростання бізнесу. Можливості необхідно аналізувати, оцінювати та розробляти план заходів щодо їх використання із залученням сильних сторін компанії.</p> | <p>Значення ринкових загроз компанії в стратегічному плануванні: загрози означають можливі ризики компанії у майбутньому. Кожна загроза має бути оцінена з точки зору ймовірності виникнення в короткостроковому періоді з точки зору можливих втрат для компанії. Проти кожної загрози мають бути запропоновані рішення для їхньої мінімізації.</p> |

Додаток 5

**Оцінка чинників конкурентоспроможності ТОВ «TNS Україна»,
бали**

| Чинники конкурентоспроможності | Респондент 1 | Респондент 2 | Респондент 3 | Респондент 4 | Респондент 5 | Середнє значення балів |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|
| Асортимент послуг | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4,6 |
| Якість послуг | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,4 |
| Ціна | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4,2 |
| Канали розподілу | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4,2 |
| Маркетингові комунікації | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,2 |
| Кваліфікація персоналу | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4,4 |
| Рівень менеджменту | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4,6 |

**Оцінка чинників конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»,
бали**

| Чинники конкурентоспроможності | Респондент 1 | Респондент 2 | Респондент 3 | Респондент 4 | Респондент 5 | Середнє значення балів |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|
| Асортимент послуг | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,2 |
| Якість послуг | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,8 |
| Ціна | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3,8 |
| Канали розподілу | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,4 |
| Маркетингові комунікації | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3,2 |
| Кваліфікація персоналу | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| Рівень менеджменту | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,4 |

Оцінка чинників конкурентоспроможності ТОВ «Маркетинг Консалтинг
Груп», бали

| Чинники конкурентоспроможності | Респондент 1 | Респондент 2 | Респондент 3 | Респондент 4 | Респондент 5 | Середнє значення балів |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|
| Асортимент послуг | 3 | 5 | 2 | 4 | 2 | 3,2 |
| Якість послуг | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3,8 |
| Ціна | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4,4 |
| Канали розподілу | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| Маркетингові комунікації | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| Кваліфікація персоналу | 4 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3,2 |
| Рівень менеджменту | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4,4 |

Оцінка чинників конкурентоспроможності ТОВ «ПЕНТХАУС
ОФІСЕС» до та після впровадження запропонованих організаційно-
економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності
підприємства, середнє
значення балів

| Чинники конкурентоспроможності | До впровадження запропонованих заходів | Після впровадження запропонованих заходів |
|--------------------------------|--|---|
| Асортимент послуг | 4,2 | 4,6 |
| Якість послуг | 4,8 | 4,8 |
| Ціна | 4,2 | 4,6 |
| Канали розподілу | 3,4 | 3,8 |
| Маркетингові комунікації | 3,2 | 3,2 |
| Кваліфікація персоналу | 4 | 4,8 |
| Рівень менеджменту | 4,4 | 4,6 |